

***CRISIS ECONÓMICA Y CAMBIOS EN LAS RELACIONES
INDUSTRIALES. EL CASO DE NAVARRA***

***ECONOMIC CRISIS AND CHANGES IN THE INDUSTRIAL RELATIONS.
THE CASE OF NAVARRA***

Esther Casares García y Luis Sarriés Sanz

Universidad Pública de Navarra

Resumen

Desde un punto de vista de la Sociología, las crisis entrañan cambios y, en general, cambios positivos. En Navarra se observen claros síntomas de que la crisis ha tocado fondo y comienza la etapa de la recuperación. Los sindicatos han tenido que negociar y gestionar situaciones muy complicadas. Las mismas empresas, ante la grave problemática que suponía el despido, han estado abiertas a nuevas soluciones. Los Jefes/Directores de Recursos Humanos han jugado un papel que les ha dado un protagonismo nuevo. Descubrir los cambios, medir su intensidad y la dirección de los mismos es lo que pretende el presente estudio.

Palabras clave

Estrategia empresarial, sindicatos, empresarios, recursos humanos, relaciones laborales, Navarra.

Abstract

From the point of view of sociology, the crises involve changes and generally positive changes. In Navarra clear symptoms are observed that the crisis has bottomed out and starts recovery stage. Unions have had to negotiate and manage complicated situations. Companies, in face to the serious problems of dismissal, have been open to new solutions. The Heads of the Human Resources have had a new role that has given them a new prominence. Discover the changes, measure their intensity and their direction are the aims of this study.

Keywords

Business Strategy, Unions, employers, human resources, labor relations, Navarra.

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo forma parte de una investigación que ha sido planteada a partir de una serie de cuestiones suscitadas por la crisis tan profunda que ha afectado y que sigue haciéndolo a las empresas de Navarra. Esta Comunidad se ha caracterizado por un clima de diálogo y concertación entre los sindicatos y los empresarios, que se hizo particularmente evidente en la década de los noventa [¹]. La concertación suponía, en principio, un espacio de relaciones laborales superior al diálogo social. Sin embargo permanecía la fuerte herencia del pasado donde los trabajadores habían vivido en un escenario de confrontación. Por tanto, seguía latente un sentimiento de que los intereses de los empresarios y de los trabajadores no eran convergentes.

La crisis iniciada en 2008 y que en Navarra aparece con toda su virulencia en 2009 y continua en 2013 ha obligado a empresarios y sindicatos a hacer frente a una realidad nueva. Ya no se trata de intereses encontrados entre empresarios y trabajadores, sino de salvar o no a las empresas al borde de la quiebra o de reducir el impacto del ajuste

¹ Acuerdo Intersectorial de Navarra sobre Relaciones Laborales (1996). Tribunal Laboral de Navarra (1996).

numérico de las plantillas. Para eso había que tomar una serie de medidas: flexibilizar el despido, reducir la jornada laboral, mayor disponibilidad de los trabajadores para ocupar puestos diferentes en las empresas, contención o incluso reducción de los salarios, movilidad geográfica y también gestionar los ERE o cerrar empresas.

Ante este nuevo escenario surgen una serie de preguntas relacionadas en primer lugar con los empresarios: ¿Cómo se aborda la crisis desde la perspectiva de la empresa? ¿Son sensibles a los problemas que la crisis genera a los trabajadores? La crisis de cada empresa solamente puede resolverse con la colaboración entre empresa y trabajadores, Ahora bien, ¿entienden los empresarios que muchos trabajadores quieren colaborar con la empresa, pero en el marco de unas condiciones nuevas? Desde un punto de vista de los trabajadores: ¿Creen los datos que les dan las empresas acerca de su situación real o que aprovechan la crisis para regular su situación a costa de los trabajadores? O por el contrario ¿será necesario admitir la crisis en la empresa y buscar soluciones para que la empresa sobreviva? ¿Se aceptarán despidos o se intentará dar prioridad al mantenimiento de los puestos de trabajo? ¿Se negociarán reducción de salarios y de jornada? ¿Comprenderán los trabajadores que su destino está fuertemente vinculado al de la empresa? ¿Estará germinando una nueva cultura de colaboración que deje atrás la cultura del enfrentamiento? En resumen, ¿hay señales de un cambio de modelo en las relaciones industriales? Por otro lado, hay que admitir que la crisis va a exigir cambios en las relaciones industriales. Pero, con o sin crisis, una serie de factores están determinando un cambio en las relaciones industriales. La crisis acelera el cambio, pero hacía tiempo que los investigadores habían entendido que se estaba imponiendo el cambio de modelo.

En la primera parte se analiza una serie de fenómenos que han provocado la alteración de las relaciones industriales, no sólo en España, sino también en Europa. En la segunda parte veremos las consecuencias de la crisis en la aceleración o estancamiento del cambio en Navarra.

2. CAMBIOS EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES

La estructura de las relaciones entre individuos, en las parejas, a nivel de grupo y a nivel de organizaciones y sociedades no es estable. Se modifica constantemente porque tiene

que adaptarse a las condiciones cambiantes tanto de las personas como del entorno en el que se desarrolla. Si esto es válido para las relaciones en general, lo es de manera especial para el caso de las relaciones industriales, ya que las organizaciones que producen un bien o un servicio están sometidas a fuertes tensiones externas que provienen de la necesidad de dar una respuesta eficiente a las demandas diferenciadas del mercado.

A partir de los años setenta las organizaciones han ido adoptando cambios profundos en el modelo organizativo, tanto a nivel interno como en su adaptación externa. La crisis de taylorismo y del fordismo y de la producción de masas ha supuesto la aparición de nuevas formas de organización. Sobre todo se ha insistido en el adelgazamiento de las estructuras organizativas, las certificaciones en la calidad, los procedimientos para conseguir cero defectos, la organización por procesos, el liderazgo, la implicación de los trabajadores.

La aparición de las TIC y su aplicación generalizada en las empresas ha provocado cambios en las estructuras productivas, así como una mayor productividad de los trabajadores y, sobre todo, la demanda de un trabajador nuevo, conocido como el trabajador del conocimiento. Eso sin olvidar, por supuesto, la globalización de los mercados.

Todos estos cambios han causado un fuerte impacto en el mercado de trabajo y en las relaciones industriales. En términos generales hay que hablar de algunos avances importantes y, por otro lado, de regresión en las condiciones de trabajo. Los principales aspectos en los que se observa este impacto es:

- 1) La tendencia a la individualización de las relaciones.
- 2) La segmentación del mercado de trabajo que se ha ido acentuando progresivamente. En el caso de España comienza en 1984, con la primera reforma del Estatuto de los trabajadores que permite introducir amplias posibilidades de contratación temporal, incluso, y como respuesta coyuntural frente a la crisis, en puestos estables que hasta entonces debían cubrirse por trabajadores fijos (Solás Espinosa, 2010).

Como consecuencia de esta reforma se generalizan los contratos temporales. La reforma de 1994 intenta corregir el exceso de temporalidad. Introduce algunos cambios que apenas modifican la tendencia del mercado de trabajo. A esta rigidez de los mercados se responde, en una primera parte, mediante la flexibilidad.

Es evidente que la crisis actual puede provocar un debilitamiento todavía mayor, ya que los sindicatos se ven en la necesidad de negociar soluciones para que el impacto de la crisis en el paro sea menos dramático. Y esto lo tienen que hacer a base de una mayor flexibilidad que se da a las empresas, el descuelgue de la negociación colectiva para que las empresas no se vean ahogadas por convenios de sectores, pacto para reducir sueldos con escasos avances en otros temas como la conciliación. Prevalece, por tanto, la importancia de la empresa, como fuente de trabajo, frente a la importancia de los trabajadores, como factores de éxito de la empresa. Este proceso tiende a expresarse en una mayor individualización de las relaciones, lo que puede traducirse en su aislamiento y soledad (Castillo, 2005).

De hecho las reformas del mercado de trabajo no han servido para mejorar las relaciones laborales (Mellado, 2011), sino para debilitarlas. Un problema que no es exclusivo de España.

3) La flexibilización de las relaciones industriales. Como se ha dicho en el apartado anterior, la crisis acentúa y agrava los problemas observados en las relaciones industriales. La estructura de las empresas que servían de base para las relaciones industriales es demasiado rígida: contratos fijos, salarios fijos, turnos, horarios fijos. Por eso, antes de la crisis, se hablaba de un cambio de modelo, definido como “nuevo mecanismo de ajuste suave y no traumático de las empresas frente a las variaciones del entorno” (Martín Artiles, 2002).

En España la implantación progresiva de la flexibilidad se inicia en la primera reforma laboral de 1984, a la que hemos aludido anteriormente. Con esta medida se dotaba a las empresas con un nuevo marco legal que les permitía contratar de acuerdo con sus necesidades. Desde entonces, las distintas reformas laborales (1992, 1994, 1997, 1998, 2001, 2006, 2011 y 2012) inciden, de una manera o de otra, en aspectos relacionados que incrementan la flexibilidad (Alfonso Mellado, 2010). La última reforma laboral del

11 de febrero de 2012 habla explícitamente de flexiguridad. Dice que “el objetivo es la flexiguridad” [2].

Alemania creó su propio modelo, basado en las propuestas de Hartz (Hassel, 2010). La Unión Europea optó por el modelo de la flexiguridad que había dado excelentes resultados en algunos países nórdicos como Dinamarca, Austria y Holanda.

Por su parte, las empresas habían ido introduciendo medidas de flexibilidad para hacer compatible su productividad con las demandas reales del mercado. Solo se puede producir aquello que se vende. Por consiguiente hay que adaptar toda la estructura y la organización de la empresa a ese hecho, si la empresa quiere ser viable. La flexibilidad se extiende a diferentes ámbitos (Bartalotti, 2011):

i) Flexibilidad numérica que consiste “en reacomodar los horarios en función de las exigencia del mercado”, bien sea mediante horas extraordinarias, que resultan muy caras para la empresa, o mediante el ajuste del número de horas trabajadas a lo largo del año (flexibilidad al alza o a la baja). Básicamente se trata de que el empresario indique el número de horas que necesita para una producción determinada y cómo se distribuyen estas horas entre los trabajadores.

ii) Flexibilidad de entrada y de salida. La flexibilidad numérica de salida está vinculada a la facilidad del despido, mientras que la flexibilidad de entrada tiene que ver con el tipo de contrato por el que una persona se incorpora a la empresa. Este tipo de flexibilidad produce una segmentación fuerte del mercado de trabajo. Crecen los contratos atípicos.

iii) Flexibilidad funcional o la posibilidad de que a un trabajador se le puedan asignar diferentes actividades dentro de la empresa. No se contrata a una persona para una actividad determinada, sino que la dirección puede darle ocupación allí donde exista un puesto a cubrir.

iv) La flexibilidad geográfica, de manera que a un trabajador se le pueda destinar a un centro de trabajo diferente y que pertenece al mismo grupo de la empresa.

² BOE, núm. 36, sábado 11 de febrero de 2012, p.12484.

v) Flexibilidad en los salarios. La crisis ha obligado a que en muchas empresas los trabajadores acepten una reducción salarial.

vi) Flexibilidad individualizada de aplicación voluntaria y que comprende todos los aspectos relacionados con las excedencias personales, permisos parentales, permisos retribuidos para la formación, permisos sabáticos, excedencias.

Tanto a nivel nacional, como a nivel de empresas (Martin Artiles, 2002) se han observado intensos procesos de negociación para que la crisis afectara lo menos posible a la clase trabajadora. En 16 países de la Unión Europea ha habido acuerdos a dos o tres bandas para solucionar la crisis. De hecho, según el mismo informe de la Comisión Europea, en aquellos países donde mejor ha funcionado el diálogo entre empresario y representantes de los sindicatos, como han sido Austria, Bélgica, Países Bajos y Polonia, el impacto de la crisis ha sido inferior.

Algunas medidas se han centrado, sobre todo, en reducir el impacto en el empleo, recurriendo a la reducción de las horas de trabajo (short-time), a la moderación en los salarios o al “employee leasing”.

2.1. Los problemas que genera la flexibilidad

La flexibilidad tiene su lado negativo. Son numerosos los autores que señalan que se está produciendo un deterioro constante de los derechos o conquistas logradas por los trabajadores (Dörre, 2011 Löpf, 2008, Bagnasco, 2007). En Alemania se critica igualmente las consecuencias del plan Hartz (Castel, 2009). Entre los aspectos a señalar hay que destacar:

- Un debilitamiento de los derechos sociales de los trabajadores.
- La segmentación y precarización del mercado de trabajo. Hay un segmento de trabajadores que consiguen mayor estabilidad en el empleo, seguridad en sus ingresos, mientras crece el segmento de los que conviven con la precariedad o bajos sueldos (minijobs). Son trabajadores atípicos, sometidos a rotaciones,

desprotegidos ante el despido, no sindicados y, por tanto, poco defendido por los sindicatos. García Calavia define así esta situación: “En el caso de los empresarios, las preocupaciones son la disposición de una plantilla mínima y la flexibilidad laboral; en el caso de los sindicatos, reducir las consecuencias de las pretensiones empresariales en la reformulación de la relación de empleo para los ya empleados e intentar representar y atraer organizativamente a los más precarizados aunque sin conseguir crear un proyecto identitario común” (García Calavia, 2009).

- Los desajustes en la vida personal de los trabajadores.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivos de la investigación

Los objetivos que pretende alcanzar el presente estudio son:

- Conocer las medidas que han adoptado las empresas para superar la crisis: reestructuración, innovación, formación de los trabajadores, outsourcing y recuperación de actividades externalizadas, especialización, internacionalización.
- Analizar las estrategias relacionadas con los RRHH, como flexibilización de horas y de días, despidos, eres, reducción de salarios.
- Conocer el impacto de la crisis en las relaciones empresa-trabajadores: clima laboral que ha generado, impacto en las relaciones individuales con la empresa, actitud de los trabajadores con la empresa, transparencia y colaboración.
- Analizar el papel de los sindicatos y la percepción que los trabajadores tienen de la actuación de los sindicatos. Grado en que han cambiado las relaciones dentro de la empresa y en qué dirección.

Para conseguir estos objetivos se pidió la colaboración a 120 empresas de los CNAES más representativos en la actividad económica de Navarra. Es una muestra buena tanto por su número, por su distribución sectorial, como por el tamaño ya que se trata de un cuestionario en profundidad.

3.2. Impacto de la crisis en las empresas

El 38,1% de las empresas ha realizado alguna contratación fija. Lo que predomina son las contrataciones temporales. El 90,5% dicen que la crisis ha afectado a su actividad principal. Solamente cuatro empresas, muy especializadas, de alta tecnología y bien posicionadas en el mercado internacional, no han sufrido la crisis.

Entre las medidas adoptadas por las empresas para superar la crisis hay que señalar:

- Medidas económicas. La mitad (50,0%) han buscado *nuevos clientes* en España o en mercado extranjeros (38,8%).

El 47,2% ha recurrido a *innovar en los procesos*, es decir, modificar o cambiar los procesos para conseguir cero defectos, mejorar la calidad evitando errores, simplificar el *lead time* de la producción. Más de la mitad (63,8%) han tenido que recurrir a *ajustar la estructura* a las necesidades reales de la empresa o a rediseñar la misma estructura, con el fin de evitar ineficiencias y reducir costes. Parte de esa estructura la conforma la plantilla, incluidos los directivos y mandos. En el estudio se ve que la reestructuración ha abarcado a todos los estratos de la plantilla, trabajadores en producción, en administración y servicios, en I+D+I y directivos y mandos.

Es interesante resaltar que una de cada cinco empresas (21,4%) *ha recuperado actividades cedidas o externalizadas*. Algunas empresas han sufrido la presión de los sindicatos para que, con el fin de que no hubiera despidos en su propia empresa, se recuperaran actividades que habían sido externalizadas. Con esta técnica lo que han hecho es transferir el problema a la empresa subsidiaria con un efecto multiplicador, ya que muchas empresas pequeñas, al perder el cliente principal se han visto obligadas a errar.

- Medidas que afectan directamente a los trabajadores: En la mitad de las empresas entrevistadas se ha producido el incremento de salarios fijado en el convenio colectivo. Este hecho se ha dado en empresas que a los pocos meses han tenido que recurrir a despidos o a un Ere. Hay que recordar que el II Acuerdo de Negociación Colectiva 2012-2014 entre la patronal y los sindicatos del 25 de enero de 2012 propuso una contención de salarios. Un porcentaje pequeño de empresas (7,9%) ha acordado con la empresa una reducción de sueldos.

Las acciones se han orientado también a la reducción del número de trabajadores. Dos terceras partes de las empresas entrevistadas (66,7%,) han recurrido a esta medida, a través de la no renovación de contratos, despido directo, las prejubilaciones y los ERE. Los datos oficiales indican que “en torno al 90% de los expedientes autorizados en 2010 lo han sido con acuerdo previo entre la empresa y los trabajadores” [3]. Esto no significa que no hubiera habido tensiones en la empresa. Nuestro estudio no confirma la existencia de armonía en la solución del conflicto que acompaña a un ERE. Solamente un tercio de los EREs ha sido consensuado con el Comité. Otro tercio con parte del Comité, lo que significa que ha habido tensiones entre los miembros de los Comités y que éstas se han trasladado a la plantilla.

Parecía evidente, al menos en hipótesis, que las empresas, a la hora de desprenderse de trabajadores iban a mantener a aquellos trabajadores más capacitados, mejor preparados, más colaboradores y que participan en quipos de trabajo. Trabajadores, por tanto, que acumulan el conocimiento de la empresa y que están muy implicados en su buen funcionamiento. En la mayoría de las empresas, a la hora de prescindir de algunos trabajadores, no se ha tenido en cuenta ni su experiencia, ni su capacitación profesional, ni su polivalencia. Estos trabajadores suelen coincidir con los que mayores costos suponen para las empresas. Cosa parecida ocurre con los empleados que participan en equipos de mejora, o con quienes dan mayor número de sugerencias para mejorar la empresa. Es decir, la empresa pierde talento y fidelidad de los trabajadores en función de la reducción de costes. Por consiguiente las empresas no aplican políticas correctas relacionadas con los recursos humanos, ya que no tienen en cuenta la descapitalización que se produce en el *know how*, cuando los despidos son indiscriminados. Nadie puede extrañarse que un directivo, en el estudio cualitativo, señale que ahora muchas empresas

³ Diario de Navarra. Agencias 10 de noviembre de 2010.

se encuentran con un fuerte déficit en personal cualificado, porque no supieron retener a los mejores.

3.3. Medidas adoptadas por las empresas para mejorar la productividad y reducir costes

Hay dos tipos básicos de actuación. El primero se refiere a aspectos técnicos y organizativos. Han actuado, sobre todo, en la misma estructura organizativa, bien sea reduciendo el organigrama, introduciendo estrategias de la *lean production*, mejorando la eficiencia en los procesos, renovando las tecnologías de producción, simplificando y descargando el número de puestos de trabajo de MOI. A estas medidas hay que añadir la flexibilidad en el número de horas trabajadas al año, en la existencia de bolsas de trabajo y en la capacidad de las empresas para modificar los calendarios laborales.

El segundo apartado de los cambios afecta a los recursos humanos y a estrategias para que los trabajadores se impliquen más en la empresa y asuman mayores responsabilidades mediante el trabajo en equipo (57,1%) o insistiendo en la formación y preparación de los mismos. Once de las empresas tienen una bolsa de trabajo que les permite utilizar un porcentaje determinado de horas cada año para atender a las necesidades producción.

3.4. El impacto de la crisis en las relaciones dentro de la empresa

La crisis se ha vivido de manera muy diferente de acuerdo con la cultura propia de cada organización. En el seno de cada empresa se desarrolla una cultura organizacional diferente que depende, en gran medida, de la tradición existente en las relaciones entre la empresa y el trabajador. En unos casos las relaciones empresa/trabajadores ha sido de armonía y en otros de frialdad o enfrentamiento. Los dos factores más determinantes para el desarrollo de un determinado tipo de clima laboral son el tipo de liderazgo dominante en la organización y la forma en que los sindicatos han dirigido tradicionalmente las relaciones con cada empresa.

En Navarra las relaciones laborales han estado generalmente construidas sobre el principio del diálogo y la concertación. Por eso, en el caso de 17 empresas que

representan el 51% del total, la crisis no ha provocado malestar en la empresa. Este clima de colaboración entre la empresa y los trabajadores se manifiesta también en el hecho de que 89,3% de los trabajadores prefieren soluciones negociadas en las empresas para superar la crisis

Por el lado contrario, para el 48,5% de las empresas la crisis ha provocado malestar y desconfianza. Es decir, se han deteriorado las relaciones laborales. Este deterioro es mucho mayor en las empresas medianas (50,0%) de los que responden a la pregunta, algo menor en las pequeñas (40,0%) y apenas es relevante en las grandes, donde la concertación suele ser más frecuente. Allí donde ha habido menor deterioro de las relaciones industriales, los trabajadores (67,6%) han entendido la situación por la que pasa la empresa como consecuencia de la crisis y se han mostrado más favorables a buscar una salida negociada. El resto no ha entendido la situación, no han aceptado los datos ofrecidos por la empresa o creen que los problemas de la empresa son provocados desde la misma empresa y que la empresa aprovecha la crisis para sanear sus balances y despedir trabajadores.

3.5. Crisis económica y solidaridad entre los trabajadores

En el inicio de las relaciones industriales del postfranquismo en España, las crisis económicas, con su impacto en los despidos, hizo que se desarrollara una fuerte solidaridad de clase entre los trabajadores. Los despidos en una empresa paralizaban otras empresas.

Pero, en la situación actual las cosas han cambiado. Desde la reforma laboral de 1984, que admite el trabajo temporal, ha ido creciendo la desregulación y ha provocado el fenómeno de la segmentación del mercado. Este fenómeno se ha traducido en Navarra en que la crisis ha puesto en la calle, en primer lugar, a todos los trabajadores temporales y con contratos poco estables y a los trabajadores mayores de 50 años. Después les llegó la hora también a los fijos.

En este escenario, es interesante conocer empíricamente y desde la perspectiva de las empresas si la solidaridad entre los trabajadores se ha visto resquebrajada o reforzada. Los resultados de la presente investigación indican que, aproximadamente uno de cada

tres entrevistados (32,1%), creen que la solidaridad se ha incrementado. Mientras que el 67,8% estiman que se ha incrementado la pérdida de la solidaridad.

Por consiguiente la investigación confirma la hipótesis de que la crisis ha provocado un incremento en la fractura interna entre los trabajadores. Esta fractura es mucho mayor en realidad si se tiene en cuenta los más de cinco millones de parados que han pasado a formar un grupo social muy poco cohesionado, sin representación y con escasa capacidad reivindicativa. Forman parte de los “indignados” silenciosos e integrados de alguna manera en el sistema.

3.6. Valoración por parte de los trabajadores de la actuación de los sindicatos

Las relaciones entre la empresa y los trabajadores se canalizan a través de los comités de empresa. En la mayor parte de los casos los comités, en la parte que corresponde a los trabajadores, están compuestos por miembros de las secciones sindicales presentes en la empresa. La valoración que las empresas hacen del modo cómo perciben los trabajadores la actuación de los sindicatos no es buena. Solamente uno de cada cinco entrevistados ha visto a los sindicatos como “buenos negociadores”. Y uno de cada cuatro aproximadamente, cree que los han visto como “oportunistas” y que miran fundamentalmente por sus intereses.

A pesar de que los entrevistados creen que los afiliados no han sido especialmente favorecidos por los sindicatos, aquí el 32,0% señalan que los trabajadores perciben que los sindicatos favorece más a los afiliados que al resto.

3.7. El impacto de la crisis económica en la actitud de las empresas frente a los trabajadores

Las empresas han percibido que, para salir de la crisis, necesitan una mayor colaboración con los trabajadores y que tienen que adoptar algunas medidas que haga visible en ellos esta actitud de cambio. Los aspectos considerados en este apartado son:

- *Incremento de la transparencia de la empresa en relación con los trabajadores.* Uno de los grandes problemas que tienen las empresas en general es su escasa transparencia

con los trabajadores. Es cierto que las empresas aportan datos de la situación general, de la evolución de las ventas que se han producido, de las inversiones, de los costes, de los beneficios generales etc. Pero los trabajadores nunca han creído estos datos. Piensan que los aportan de manera sesgada e incompleta y que no se corresponden con la realidad de la empresa. De hecho una de las acusaciones más fuertes que han hecho los sindicatos a algunas empresas es que se aprovechan de la crisis para reducir la dimensión de la empresa, para proceder a despidos o para cerrar la empresa.

Los resultados de la investigación indican que las empresas se han hecho más transparentes. Así opinan el 66,7% de los entrevistados. Uno de cada tres cree que las cosas siguen igual y que las empresas no aportan más datos que antes de la crisis sobre la situación de las mismas.

Si la transparencia se mantiene en el futuro, la crisis habrá sido positiva en este campo que es básico para que los trabajadores colaboren con la empresa, e incluso para introducir progresivamente formas de cogestión. El peligro está en que, como ha ocurrido en otras ocasiones, una vez superada la crisis, las empresas vuelven a sus hábitos antiguos de presentar cuentas incompletas, cuya validez y rigor no pueden controlar los representantes de los trabajadores.

- Se cuenta más con el trabajador para desarrollar estrategias de competitividad. También en este apartado se ha dado un paso importante en algunas empresas. Hay empresas que encarnan una política más inclusiva de los trabajadores, ya que cuentan con ellos para la innovación (58,1%). Y otras empresa (42,0%), más inspiradas en la teoría taylorista, que no confían en los trabajadores y a quienes les asignan funciones puramente productivas.

Este tema tiene una clara relación con la disposición de la empresa al diálogo con los trabajadores, al intercambio de informaciones y opiniones. El diálogo con los trabajadores, la comunicación fluida, diaria, con la plantilla es importante para un buen clima laboral. Generalmente es un aspecto al que se dedica poca atención. Las grandes empresas tienen un departamento de comunicación, pero funciona más hacia fuera que hacia dentro. No obstante hay algunas empresas que utilizan Internet y el correo

electrónico para mantener a los trabajadores que tienen acceso a pantallas, bien informados.

- *Mayor participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.* Dada la situación de las empresas azotadas por la crisis y la necesidad de abordar temas más urgentes, es difícil pensar que las empresas replanteen la introducción de fórmulas de cogestión. De momento la cogestión o participación en la gestión se limita a los temas de relaciones laborales. Pero no a la estrategia y organización de la empresa. Todos los convenios colectivos dejan claro que la gestión y organización es un tema exclusivo de la empresa.

Sin embargo, la investigación ha querido introducir este tema, porque es posible que, en algunas empresas, y como consecuencia de la crisis, se haya querido avanzar hacia una mayor implicación de los trabajadores en la gestión y organización. No hay adhesión al ítem de forma inequívoca más que en un caso (“muy de acuerdo”), lo que no es representativo. Sí llama la atención que un 34,5% afirmen que este tema ha surgido dentro de la empresa o por lo menos que el entrevistado “está de acuerdo” en que se avance en esta dirección.

3.8. El papel del departamento de RRHH en la crisis

El departamento de RRHH ha pasado por diferentes etapas en la historia de las relaciones laborales. Primeramente, en la época del taylorismo, se dedicó a tareas de contratación de personal, en buscar el mejor trabajador para cada puesto de trabajo y a aspectos legales de las contrataciones. Posteriormente, sobre todo a partir de 1960, con las nuevas formas de organización de las empresas y el desarrollo de las escuelas de organización, se le adjudicó un papel más relevante en la medida en que los recursos humanos se convertían en centro de la estrategia de las empresas para mejorar su competitividad. En los últimos años el departamento de RRHH ha cumplido una función de puente y de mediación entre las exigencias de las empresas que quiere recursos humanos comprometidos y las demandas de los trabajadores, que aspiran a mejorar sus condiciones de trabajo.

La crisis ha acentuado el valor mediador del departamento, cuya función fundamental ha sido armonizar los intereses de la empresa con una suavización del impacto de la crisis en los trabajadores. El departamento o sección encargado modera las relaciones entre la empresa y los trabajadores y se dedica a todos los temas relacionados con los mismos. El tema más importante es la preparación del convenio colectivo o pacto de empresa y su aplicación una vez firmado.

Es lógico que, durante la crisis, haya jugado un papel importante y así lo afirman la mayoría de las respuestas (67,7%). Ha tenido que cumplir, sobre todo, funciones de mediación entre las decisiones que quiere adoptar la empresa y los trabajadores que son afectados negativamente por las mismas. Esto provoca tensiones en los responsables de recursos humanos, ya que tienen que armonizar, en circunstancias muy difíciles, intereses legítimos de ambas partes y tiene que intentar minimizar el impacto de ciertas decisiones en los trabajadores. En definitiva tiene que dar la cara ante los trabajadores y ante la dirección. No es de extrañar que la mitad de los entrevistados indiquen que han estado sometidos a tensiones internas. Un 16,7% afirman que las tensiones han sido fuertes.

Los interlocutores válidos en empresas con comités constituidos son, en el caso de cualquier negociación, los representantes sindicales. En la mesa de negociación pueden sentarse hasta siete representantes de diferentes siglas sindicales, con una visión totalmente diferente de las relaciones industriales. Por eso no es de extrañar que un 34,5% señalen que han tenido tensiones dentro y fuera del comité con los delegados de diferente signo.

Los responsables de recursos humanos tienen que tomar, en ocasiones, decisiones que, unas veces, no son del todo conformes con las estrategias de la dirección y, en otras, se exponen a un rechazo del comité o de parte del mismo, rechazo que generalmente termina con la declaración de conflicto abierto (huelga o paros intermitentes) por parte de los trabajadores. Los directores de recursos humanos han tenido que apostar por soluciones arriesgadas, de acuerdo con su experiencia y con sus criterios de cuál puede ser la mejor solución. De hecho casi la mitad (41,4%) de los entrevistados han respondido afirmativamente, diciendo que sí “ha tenido que tomar decisiones arriesgadas”.

Este clima general generado en la empresa ha hecho que los responsables de recursos humanos echasen en falta mayores apoyos por parte de la dirección de la empresa, tema que estudiamos a continuación:

3.9. La percepción de la empresa por parte de los trabajadores

Tradicionalmente la empresa ha sido el lugar donde se ha escenificado la lucha de clases y el desencuentro entre empresarios y trabajadores. Progresivamente esta concepción se ha ido moderando, aunque todavía haya sindicatos que mantengan el principio de que los intereses de los empresarios y de los trabajadores no son convergentes y que hay que mantener la lucha obrera. No es difícil encontrar expresiones que confirman esta postura en las declaraciones de algunos líderes sindicales. En el documento base del Congreso de CCOO de noviembre de 2012 se mantiene su carácter reivindicativo y de clase y “se orienta hacia la supresión de la sociedad capitalista y la construcción de una sociedad socialista y democrática”^[4].

Sin embargo, parece que la realidad social se mueve en otra dirección por múltiples causas que no podemos exponer aquí. Desde la investigación se quiere observar empíricamente si las posiciones de desencuentro entre empresa y trabajadores están vivas o si caminamos en una dirección de cooperación y colaboración. Es decir, cómo se percibe desde la perspectiva de los trabajadores a la empresa.

Para este análisis, la investigación recurre a tres indicadores:

- Si los trabajadores han entendido las razones por las que la empresa ha sufrido la crisis. La mayoría (62,8%) entrevistados opinan que los trabajadores “han entendido la crisis que ha sufrido la empresa”. Es un paso importante para estabilizar las relaciones industriales. Los trabajadores se han dado cuenta de que la empresa vive en un entorno de crisis. Lo ven por la carga de trabajo que reciben, por la cartera de pedidos que tiene la empresa, por las máquinas que están paradas. Antes se podía producir contra almacén. Ahora los trabajadores saben que no se puede producir para almacenar y esperar mejores tiempos,

⁴ Estatutos-X Congreso de CCOO de Navarra. Noviembre 2013.

porque las piezas envejecen y porque se queda un capital inmovilizado que posiblemente no se volverá a recuperar. Por tanto, este cambio de los trabajadores es positivo. Sin embargo, todavía hay un 37,2% de entrevistados que creen que la crisis no ha producido ningún cambio en la actitud de los trabajadores y que siguen pensando que la crisis es un problema de los directivos y no de ellos.

- Si los trabajadores creen que la empresa ha hecho un esfuerzo por mantener los puestos de trabajo y ha mostrado voluntad efectiva en hacerlo. Un porcentaje elevado de entrevistados (63,9%) atribuyen a la empresa un esfuerzo y voluntad por mantener los puestos de trabajo. Esta voluntad de la empresa se manifiesta en su disposición a negociar fórmulas que eviten el despido, como la suspensión temporal de la actividad, la reducción de los sueldos o la reducción de la jornada laboral.
- Si, por el contrario, la crisis ha sido aprovechada por las empresas para desentenderse de los trabajadores que no les interesaban o simplemente para reducir la plantilla. Es también importante el porcentaje (56,3%) de los que creen que la empresa ha aprovechado la crisis para despedir a trabajadores. La falta de transparencia de las empresas lleva a estos resultados. Los trabajadores siguen pensando, en buena medida, que cuando la empresa va bien, todos los beneficios son para la empresa. Y cuando esta va mal, las consecuencias las pagan los trabajadores y las empresas intentan desentenderse de todos aquellos trabajadores que ya no son necesarios. El trabajador piensa que los beneficios obtenidos anteriormente deberían utilizarse en parte para mantener puestos de trabajo.

3.10. Preferencias de los trabajadores en las relaciones con la empresa

En este apartado volvemos a incidir en el tema de la individualización de las relaciones laborales, pero desde la perspectiva de las mismas empresas. Se han tenido en cuenta los siguientes indicadores: i) Si los trabajadores prefieren relacionarse con la empresa a través de los sindicatos, o ii) hacerlo personalmente.

Sin perjuicio de lo expuesto hasta el momento, es importante destacar la grieta que se está produciendo entre sindicatos y trabajadores. Se debe a varios factores, entre los que cabe señalar:

- La individualización de las relaciones. Los trabajadores tienen hoy un nivel de formación alto y no necesitan de mediadores para presentar sus problemas a la empresa.
- Hay que destacar el cambio en el ejercicio del liderazgo en todos los niveles de la estructura organizativa. Hoy prima un tipo de liderazgo más emocional (inteligencia emocional) y se potencian las relaciones personales de los directivos con los trabajadores.
- La distancia entre los más altos puestos y los trabajadores se ha reducido, como consecuencia de la reducción y simplificación de la estructura organizativa. Estructura plana. Los niveles que separan al operario de sus más altos jefes son pocos.
- Finalmente, los trabajadores han perdido la confianza que tenían puesta antes en los sindicatos. En consecuencia las empresas están en una fase de evolución en la que los trabajadores (63,3%) no quieren relacionarse con la empresa a través de los sindicatos. En el caso de los administrativos y técnicos, prácticamente la totalidad prescinde de los sindicatos y opta por una relación individual con aquellas personas que siente más próximas.

De forma explícita se confirma este hecho en la segunda pregunta de este apartado, sobre si “los trabajadores prefieren relacionarse personalmente con la empresa”. El 87,6% prefieren esta opción. De esta manera, los sindicatos pierden la función mediadora en la empresa y dejan de ser los interlocutores entre la plantilla y la dirección.

Así, los trabajadores prefieren que la empresa les informe directamente, tanto de los problemas, cuando las cosas no van bien, como de los éxitos, cuando todo funciona normalmente. En muchas empresas hemos visto y seguimos viendo que los sindicatos se

niegan a que los directivos de la empresa se reúnan con una sección o con toda la plantilla para explicarles algún problema concreto. Piensan que si los directivos hablan directamente podrían manipular a la plantilla. Las diferencias son muy importantes entre los tres colectivos seleccionados. Un 43,2% del colectivo de operarios quiere una relación directa con la empresa, sin la intervención de los sindicatos.

3.11. Consecuencias de la crisis en el sindicalismo

Aunque las relaciones en la empresa entre dirección y trabajadores se canaliza a través de los comités y no de los sindicatos, sin embargo en los comités suelen estar generalmente presentes las fuerzas sindicales.

El panorama que se deriva del estudio no es nada bueno para los mismos, ni tampoco para las relaciones industriales en general. Los trabajadores apenas tienen confianza en los comités de su empresa (77,4%). Gozan de muy poca simpatía (93,1%) y quieren otra forma de hacer sindicalismo (73,3), que comience por su despolitización (87,5%), es decir, los sindicatos son percibidos como correa de transmisión de organizaciones políticas de la izquierda.

Otro aspecto a destacar es que los sindicatos dependen en sus decisiones de las centrales sindicales. Esto provoca serios problemas en las empresas. Las estrategias seguidas por las centrales sindicales a nivel de nacional o internacional impiden muchas veces que los comités puedan actuar en consonancia con las necesidades de la empresa, al margen de la estrategia de su central sindical. Las centrales sindicales se oponen a la descentralización de las negociaciones colectivas, porque esto rompe sus estrategias.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, no sorprende que el 90,6% de los encuestados vean que la crisis no ha provocado un crecimiento de la afiliación sindical [5]. Generalmente suele ocurrir lo contrario. Cuando hay problemas los trabajadores tienden a afiliarse para estar más protegidos y poder mantener los resultados conseguidos en negociaciones anteriores.

⁵ Según un estudio de CCOO en Navarra el 21,7% de la población ocupada se encuentra afiliada a algún sindicato (*El alcance de la Negociación colectiva en Navarra*. 2010).

4. DISCUSIÓN

Cuando se habla de relaciones industriales se entiende que el centro del análisis es la organización, donde hay actores sociales (empresarios, directivos y empleados), con una estructura jerárquica y donde las interacciones se producen en torno a unos procesos sociales básicos: la cooperación, la colaboración y el cambio de acuerdo con las exigencias del entorno sin alterar la estructura directivos/empleados. Estos procesos se ordenan en el marco de normas internas tácitas (cultura de empresa) o explícitas (pactos de empresa) o normas externas (convenios colectivos sectoriales). Agentes importantes, sobre todo en empresas medianas y grandes, son los sindicatos, envueltos, así mismo, en un fuerte proceso de revisión y cambio. A través de los comités de empresa y de los convenios colectivos fijan el marco en el que se desarrollan las relaciones industriales.

Hay algunos aspectos que merecen especial atención en la reflexión sociológica. En primer los procesos de adaptación de las empresas a nuevos entornos de mercado, tecnológicos, organizativos, estratégicos y, en segundo lugar, los cambios en los mercados de trabajo, intervenidos por la política, que pretende luchar contra el desempleo y, al mismo tiempo, resolver las necesidades de las empresas que son las que generan el empleo. Respecto al primer punto las empresas se mueven en mercados globalizados. En su adaptación a nuevos escenarios se ven obligadas a introducir nuevas tecnologías para incrementar la rentabilidad de las instalaciones, la productividad de los trabajadores y la calidad del producto. Al mismo tiempo, desde dentro de la organización, el nuevo prototipo de trabajador, mejor formado y más participativo, exige cambios en su ajuste no sólo a la producción, sino también al tejido de la organización.

Respecto a las políticas del mercado de trabajo, los estados nacionales y, en el caso de la Unión Europea, interviene en la creación de condiciones para favorecer la mayor empleabilidad de los trabajadores, la tendencia a la armonización de las condiciones de trabajo y también la rentabilidad de las empresas.

Finalmente hay que tener en cuenta la repercusión que tienen en las relaciones las redes de empresas, el acoplamiento de las empresas proveedoras a los ciclos de producción de las empresas para las que producen un subproducto, como ocurre en las empresas de

automoción, así como la tendencia a la homogeneización de las relaciones que están imponiendo las empresas multinacionales. La globalización de la economía tiende a generar modelos de relaciones laborales homogéneas, al menos en el caso de las multinacionales (Hertwig, 2011). Estos modelos se difunden en cascada sobre los principales proveedores.

En consecuencia hay que hablar de cambios constantes en las relaciones industriales. Al margen de esta orientación generalizada al cambio continuo y progresivo, la presente investigación introduce un factor acelerador del cambio: la crisis económica. En el caso Navarra, este factor ha provocado que se constaten tendencias muy significativas hacia un cambio en las relaciones. Varias empresas entrevistadas han mostrado su interés por crear un marco de relaciones basado en la transparencia, la colaboración, la atención personalizada a las necesidades individualizadas de los trabajadores, la introducción de mejoras en la conciliación familiar, en la formación profesional. Algunas empresas ya marcan una tendencia nueva a entender que el trabajo de cada empleado es una dimensión personal que no puede considerarse aislada del resto de componentes de la vida de cada uno: el desarrollo personal, la familia, el ocio.

Se observa igualmente que muchos trabajadores han sintonizado con las necesidades de las empresas, han estado abiertos a buscar fórmulas desconocidas para que la empresa pueda superar el impacto de la crisis y han generado nuevos modelos en las relaciones, como incrementar o reducir el tiempo de trabajo, disminuir los sueldos, aumentar la productividad. Ha surgido una nueva forma de solidaridad de los trabajadores para evitar despidos masivos o cierres de empresa y conseguir que permanezca el mayor número posible en el empleo.

Como sucede en todos los cambios sociales, la sociedad no cambia al mismo ritmo. Hay segmentos más resistentes. Esta bipolarización se ha constatado en esta investigación. Queda abierto un análisis más profundo de este problema que, en hipótesis, se puede atribuir a la forma tradicional en que se han resuelto los conflictos en la empresa, la ideologización de los sindicatos, la concepción de las relaciones desde la perspectiva de lucha de clases y el enfoque general que se hace de la sociedad, es decir, si estamos en una sociedad capitalista donde permanecen las relaciones de poder de los empresarios o en una sociedad basada en un modelo socioliberal de las relaciones sociales.

Desde luego, hay motivos para pensar en la presencia de un capitalismo frecuentemente abusivo. El discurso de los líderes sindicales se mueve también, con frecuencia, en una clara ambigüedad, defendiendo oficialmente posturas ideológicas que tienen que abandonar cuando aterrizan en las empresas, sobre todo, pequeñas y medianas, donde la distancia entre el empresario y el trabajador queda muy acortada. Desde esta perspectiva hay que hablar de una clara tendencia hacia la profesionalización de los sindicatos, adaptándose a la realidad de cada empresa.

5. CONCLUSIONES

El estudio pone de manifiesto que permanece y se agrava la segmentación del mercado, ya que, en la primera etapa de la crisis, los primeros en ser despedidos han sido los últimos que fueron contratados, problema que ha incidido, de manera especial, en los jóvenes. Salen aventajados los contratos fijos. Las empresas no facilitan la promoción de las personas jóvenes, lo que a la larga va en perjuicio de las mismas

La crisis se ha vivido de manera muy diferente, desde un punto de vista de las empresas, en consonancia con el ambiente general (cultura empresarial) que existe en la organización. Es decir, en casi la mitad de las empresas entrevistadas, la crisis ha provocado malestar y desconfianza. Por el contrario en la otra mitad, la crisis no ha provocado malestar en la empresa. Incluso un 30,3% dicen que en absoluto se han visto deterioradas las relaciones.

También se observan cambios en el modo cómo los empleados entienden la empresa. Un elevado porcentaje (67,5%) ha entendido la situación de la empresa. La conciencia y sensibilidad de los trabajadores frente a la empresa significa un paso positivo hacia otro escenario de relaciones industriales, basado en la participación, mayor implicación y en la transparencia. La investigación confirma la hipótesis de que la crisis ha provocado en un número importante de empresas una profunda fractura interna entre los trabajadores, debido a un incremento en la segmentación del mercado de trabajo interno. Los más perjudicados han sido los más jóvenes, los mayores de 55 años, los menos preparados. Así, la solidaridad entre los trabajadores tiende a estructurarse en torno a otros parámetros.

Los sindicatos salen de la crisis debilitados. Los trabajadores apenas tienen confianza en los comités de su empresa. Los sindicatos gozan de poca simpatía, sobre todo en el nuevo prototipo de trabajador (especializado, autónomo) y quieren otra forma de hacer sindicalismo, que comience por una despolitización y por dar una respuesta positiva a la nueva estrategia de recursos humanos de algunas empresas, que desean incorporar a los trabajadores a la dinámica de las empresas. Es decir, algunas empresas están apostando por una política más inclusiva de los trabajadores.

Crece el consenso sobre el valor social de la empresa, en el sentido de que constituye un recurso importante de la sociedad. Utiliza recursos ambientales, trabajadores que se han formado en los centros subvencionados por la sociedad, entornos culturales de esfuerzo, trabajo y, a veces, financiación con recursos de esa sociedad. Hay consenso en considerar la empresa como un elemento integrado e integrador en la sociedad.

Finalmente, la descentralización de la negociación colectiva va a favorecer un cambio en el esquema de negociación entre sindicatos y empresa. Ahora dependen demasiado de las orientaciones de sus respectivas centrales sindicales. En adelante podrán negociar de otra manera. Cabe señalar como problema, mencionado por varias empresas, la baja formación de los delegados en los comités que les capacite para entender los cambios esenciales que deben promover: humanización progresiva de las condiciones de trabajo, transparencia, comunicación, participación, colaboración y concertación.

BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Mellado, C.L. (2010). 'Otra reforma laboral más' en *Sociología del Trabajo*, núm. 70, pp. 5-23.

Bagnasco, A. (2007). 'El capitalismo que cambia, el trabajo y las condiciones de vida. Tendencias generales vistas desde Italia', en *Sociología del Trabajo*, núm. 61, pp. 7-30.

BOE, núm. 36, sábado 11 de febrero de 2012, p.12484.

Bryson, A.; Ebbinghaus, B. and Visser, J. (2011). 'Introduction: causes, consequences and cures of union decline', en *European Journal of Industrial Relations*, 17 (2), pp. 97-105.

Brison, A, and Laroche, P.(2011). 'Evolution or Revolution? The impact of unions on workplace performance in Britain and France', *European Journal of Industrial Relations* 17 (2) , pp. 171-187.

Bortolotti, F. (2011). 'La regulación de la flexibilidad en la Toscana', en *Revista del Trabajo*, núm. 11, pp. 158ss.

Castel, R. and Dörre, K. (2009). *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhundert*, Frankfurt, Campus Verlag.

Castillo, J.J. (2005). 'Contra los estragos de la subcontratación: trabajo decente', en *Sociología del Trabajo*, núm. 54, pp. 3-37.

Dörre, K.; Sauer, D. and Wittke, W. (2011). *Kapitalismustheorie und Arbeit*, Frankfurt, Campus Verlag.

García Calavia, M.A. (2009). '¿Hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo?', en *Revista del Trabajo*, núm. 67, pp. 41.

Hassel, A.; Schiller, Ch., and Der FallHartz I.V. (2010). *Wie es zur Agenda 2010 und wie es weitergeht*, Frankfurt, Campus Verlag.

Hertwig, M., Pries, L. and Rampeltshammer, L. (2011). 'Stabilizing Effects of European Works Councils: Examples from the automotive industry', en *European Journal of Industrial Relations*. 17(3), pp. 209-226.

Jodar, P.; Alós, R., y Vidal, S. (2009). 'Por qué los afiliados al sindicato se dan de baja', en *Sociología del Trabajo*, núm. 65, pp.31-52.

Löpfe, Ph. and Vontobel, W. (2008). *Arbeitswut. Warum es sich nicht lohnt sich abzuheizen und gegenseitig die Jobs abzujagen*, Frankfurt, Campus Verlag.

Martín Artiles, A. (2002). 'Flexiguridad: tiempo de trabajo y empleo en los pactos de empresa', en *Revista del Trabajo*, núm. 46, p. 74.

Scheuer, S. (2011). 'Union membership variation in Europe: A ten-ountry comparative análisis', en *European Journal of Industrial Relations* 17 (11), pp. 57-73.

Sola Espinosa, J. (2010). 'La desregulación política del mercado de trabajo en España (1984-1997): un programa de investigación', en *Revista de Economía Crítica*. Vol 9, pp. 4-30.